

Artikel für die Zeitschrift KMU

Unternehmensnachfolge- eine anspruchsvolle Aufgabe

Unternehmen können länger leben als Menschen und sollen es in der Regel auch. Ein Grossteil der Schweizer Unternehmen wird von Einzelpersonen oder kleinen Teams geführt und geprägt. Soll das Unternehmen diese Personen überleben, müssen Ablösungen stattfinden. Sie sollen von langer Hand geplant sein und nicht erst angegangen werden, wenn die Leistungsträger altershalber oder aus anderen Gründen nicht mehr in der Lage oder Willens sind, das Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu führen.

Motivation

Wie angedeutet kann es verschiedene Gründe für eine Unternehmensnachfolge geben, zum Beispiel:

- Rückzug in den Ruhestand oder ins Privatleben
- Höhere Anforderungen an die Unternehmensführung wegen Wachstum, neuen Produkten/Technologien etc.
- Nachlassende Dynamik, Bedarf nach „frischem Wind“
- Veränderungen im Marktumfeld

Die erste Hürde für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist, dass der Bedarf danach rechtzeitig erkannt wird. Das oberste Gremium jedes Unternehmens (Einzelunternehmer, Verwaltungsrat) sollte mindestens einmal im Jahr grundsätzlich überlegen, ob es vom jetzigen Management erfolgreich in die Zukunft geführt werden kann. Bestehen daran Zweifel, muss das Thema sachlich nüchtern angegangen werden; ein Abgleiten auf die emotionale Ebene kann die nötigen Vorgänge bereits hier blockieren.

Art der Nachfolge und geeignete Personen

Aus Sicht des Unternehmens und der Volkswirtschaft sollen die weiteren Schritte auf das nachhaltige Weiterbestehen des Unternehmens ausgerichtet sein. Der Innovationskraft und dem Behaupten und Ausbauen der Marktstellung kommen dabei zentrale Bedeutung zu. Eskommen namentlich in Frage:

- Das Auswechseln des Managements ohne Eigentümerwechsel
- Der Verkauf des Unternehmens an das Management (MBO)
- Der Verkauf an ein neues Management (MBI)
- Der Verkauf an Dritte oder Familienmitglieder (allenfalls als Erbvorbezug), die die Gesellschaft nicht selber führen
- Veräusserung an ein anderes Unternehmen oder einen Finanzinvestor

Die Personen, die so ans Ruder kommen, müssen auf ihre Fähigkeit, das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen, überprüft werden. Es ist nicht von vornherein sicher, dass dies bei den gestandenen Geschäftsführungsmitgliedern des Unternehmens oder bei den Nachkommen des Eigentümers der Fall ist. Wenn nicht, müssen die Beteiligten in der Lage sein, im Interesse des Unternehmens eine andere Lösung zu suchen.

Unternehmensbewertung, Strategie, Businessplan

Die Unternehmensübernahme soll zum Anlass genommen werden, die Strategie und den Businessplan zu überprüfen. Ausgangspunkt ist oft die Notwendigkeit, zwecks Bestimmung des Kaufpreises das Unternehmen zu bewerten. Gerade bei Nachfolgeplanungen haben Analyse und Bearbeitung der Bilanz und Erfolgsrechnung hohe Priorität. Oft bestehen (gerade bei erfolgreichen älteren Unternehmen hohe thesaurierte Gewinne, und es müssen für die korrekte Bewertung umfangreiche Korrekturen (Aufwertung stiller Reserven etc.) vorgenommen werden. Ziel jeder Unternehmensbewertung ist, den "korrekten" Wert

anhand von zukünftigen Cash Flows und bestehenden Reserven zu ermitteln. Die Verhandlungspartner müssen wissen, dass jede Bewertung nur ein Richtwert sein kann und der "korrekte" Wert sich aus den Verhandlungen ergibt. Für eine sachliche Diskussion über den Kaufpreis ist allerdings eine fundierte, verständliche Bewertung eine wichtige Grundlage.

Die Bewertung hängt entscheidend von der vom Übernehmer gewählten Strategie ab. Der Käufer kann die Unternehmung mit der bestehenden Strategie weiterführen oder eine Neuausrichtung in verschiedener Hinsicht vornehmen, beispielsweise im Rahmen der Eingliederung in einen Konzern. Vor allem bei Transaktionen, die durch Fremdkapital mitfinanziert werden (Leveraged Buy Out) ist zur Erbringung von Fremdkapital ein umfassender Businessplan empfehlenswert. Banken erwarten häufig Umsatzsteigerungspotenzial (oder Kostensenkungspotenzial), damit die Fremdfinanzierung überhaupt zu Stande kommt.

Steuerliche Optimierung

Sie soll bei Unternehmensübernahmen (und generell bei kommerziellen Geschäften) nie am Anfang oder im Vordergrund stehen, ist aber ein wichtiges Element zur Optimierung des Geschäftes. Domizilwahl, Waren- und Geldflüsse, Ausgliederung von Gesellschaftsteilen, Gruppenstruktur sind Faktoren, bei deren richtiger Gestaltung sich viel einsparen lässt. Ausserdem gibt es Fussangeln, die unbedingt beachtet werden müssen. Wussten Sie zum Beispiel, dass bei einem Unternehmensverkauf der Kaufpreis nicht aus dem Unternehmen selber entnommen oder auch nur abgesichert werden darf, ansonsten schwere Steuerfolgen eintreten? Dies kann auch dann der Fall sein, wenn die Entnahme nach dem Erwerb geschieht, der Veräusserer also keinen Einfluss mehr darauf hat, aber trotzdem für die Steuerfolgen haftet.

Einbindung der Beteiligten

Der langfristige Erfolg einer Nachfolgeregelung hängt auch davon ab, ob sich die Nachfolger mit dem verbleibenden Rest des Unternehmens vertragen. Nachfolgeregelungen sollen daher, soweit nicht zwingende Gründe der Vertraulichkeit etc. dagegen sprechen, nicht im stillen Kämmerlein gestaltet und abgeschlossen werden, sondern unter Einbezug des mittleren- und unteren Managements und wenn möglich aller Mitarbeiter.

Verträge

Sind die beteiligten Personen und die wirtschaftlichen Eckdaten bekannt, muss ein geeignetes Vertragswerk ausgearbeitet werden. Dabei ist systematisch vorzugehen, basierend auf den im Unternehmen bereits vorhandenen Verträgen. Sämtliche Änderungen, welche die Nachfolgeregelung mit sich bringt, müssen klar und vollständig dokumentiert sein. Die Verträge sollen kurz, möglichst einfach und auch für juristische Laien verständlich sein. Trotzdem muss der Inhalt lückenlos und professionell gestaltet werden. Zukünftige Entwicklungen, mögliche Konflikte etc. sind zu erkennen, und in den Verträgen sind die Lösungen zu definieren oder wenigstens Lösungsmethoden und Leitlinien vorzugeben. Vom Juristen sind aber nicht nur das Formulieren der Verträge und Hinweise auf rechtliche Probleme zu erbringen. Vielmehr soll er auf Grund seiner Erfahrung und guter Kenntnis des Geschäfts kreativ mitgestalten. Von grossem Vorteil ist dabei natürlich, wenn er selber Erfahrung als Unternehmer hat.

Übergangsphase

Oft erfolgt ein Unternehmensübergang nicht von einem Tag auf den anderen. Die bisherigen Eigentümer können als Berater, Kontrolleure, Coaches ihr Wissen und Können der neuen Generation zur Verfügung

stellen. In den Übernahmeverträgen kommen genannte „Earn-out“- Klauseln vor, wonach sich ein Teil des Kaufpreises nach dem Erfolg des Unternehmens in den ersten Jahren nach Übernahme bestimmt. Solche Übergangslösungen können nützlich sein, unter Umständen aber auch kontraproduktiv. Es gilt das richtige Mass zu finden zwischen der Notwendigkeit eines geordneten Übergangs mit Know-How-Transfer einerseits und der Möglichkeit der neuen Unternehmensführung, ihre Strategie wirkungsvoll und frei von Einflüssen anzugehen, andererseits.

Unterstützung

Aus dem Gesagten dürfte klar sein, dass die professionelle Durchführung einer Unternehmensnachfolge die fachlichen und zeitlichen Möglichkeiten einer Unternehmensführung in der Regel weit überschreitet. Es ist daher üblich, Berater beizuziehen. Gewisse Fehler sind dabei zu vermeiden:

- Die Unterstützung muss in allen Teilen professionell sein, das heisst ein einzelner Berater genügt in aller Regel nicht. Es gibt kaum Personen, welche sowohl betriebswirtschaftlich wie rechtlich und steuerlich genügend Wissen und Erfahrung haben um die optimalen Lösungen in den jeweiligen Fachgebieten zu finden. Gefragt ist also Teamarbeit.
- Das Team muss zusammenpassen. Berater neigen dazu, Kollegen aus benachbarten Fachrichtungen zu kritisieren oder korrigieren, Ihnen die Kunden mehr oder weniger verdeckt abzuwerben etc. Solche Effekte treten bei zufällig zusammengesetzten Beraterteams fast immer auf und stören deren Leistungsfähigkeit erheblich. Das Team soll sich also kennen, sich gegenseitig anerkennen und vertrauen.
- Die Unterstützung soll sich auf das beschränken, was wirklich nötig ist: Wo im Unternehmen selbst Kernkompetenzen vorhanden sind, können diese genutzt werden. Die Arbeiten sollen systematisch und professionell sein, aber nicht durch ausschweifende Grundlagenarbeit einen Beitrag zur Wissenschaft leisten (oder Honorare generieren) wollen. Das gewählte Team muss gewohnt sein, in einem KMU-Umfeld unter den dort herrschenden finanziellen Rahmenbedingungen sparsam aber effektiv zu arbeiten.

Organisation

In der Regel empfiehlt es sich, die Unternehmensübernahme als Projekt zu organisieren mit klar definierten Zielen, Zeiten, Funktionen, Meilensteinen etc. Das Team muss koordinierbar und bis zu einem gewissen Grad führbar sein. Dies ist der Fall, wenn es aus Personen besteht, die ein langfristiges Interesse haben, gemeinsam solche Geschäfte abzuwickeln.

Unternehmensportrait

Die MSM Gruppe mit Hauptsitz in Winterthur und Standorten in Zürich und Zug besteht aus der MSM Fininco AG (Unternehmensberatung, Finanzgeschäfte), einer Wirtschaftsanwaltskanzlei und weiteren rechtlich selbständigen Unternehmen. Sie unterstützt ihre Kunden in den Bereichen Betriebswirtschaft, Recht und Administration/Infrastruktur. Zweck des Zusammenschlusses ist, schweizerische KMU laufend interdisziplinär, aber aus einer Hand massgeschneidert zu unterstützen, insbesondere in Aufbruch- und Umbruchphasen.

Kontaktkoordinaten:

Jürg Martin, Dr. iur., Rechtsanwalt, Partner, Merkurstrasse 25, 8400 Winterthur, Tel. 052 269 21 12, Fax 052 269 21 10, martin@msmgroup.ch, www.msmgroup.ch

Beda Leugger, Dipl. Betr. Ök., Unternehmensberater, Merkurstrasse 25, 8400 Winterthur, Tel. 052 269 21 16, Fax 052 269 21 10, leugger@msmgroup.ch, www.msmgroup.ch